

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE

### Art. 36 Finalità del sistema di misurazione

1. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale è alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa, nonché della valutazione delle risorse impiegate per il perseguimento degli obiettivi dell'Ente stesso.
2. La valutazione della performance è fatta con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità stabilite dal presente regolamento, sulla base di criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e della realizzazione dei programmi dell'amministrazione.
3. L'Ente adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.
4. Per meglio raggiungere quanto previsto nei commi precedenti, l'Ente può attuare la gestione associata del ciclo della performance al fine di garantire possibilità di raffronto dei risultati, semplificazione del ciclo e controllo dei costi.

### Art. 37 Definizione di performance organizzativa

1. La performance organizzativa fa riferimento ai seguenti aspetti:
  - a) l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
  - b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
  - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
  - d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze

- professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
  - f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
  - g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
  - h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

### **Art. 38 Ciclo di gestione della performance**

1. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
  - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
  - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
  - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
  - e) utilizzo dei sistemi premiali, secondo criteri di valorizzazione del merito;
  - f) rendicontazione dei risultati garantendone la piena trasparenza e visibilità.

### **Art. 39 Sistema integrato di pianificazione e controllo**

1. La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- Le Linee Programmatiche di Mandato approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
- La Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati alle strutture organizzative dell'ente;
- Il PDO e contestuale Piano della Performance, (ovvero analoghi strumenti) approvato annualmente dalla Giunta, che contiene gli obiettivi e le risorse assegnati alle strutture organizzative dell'ente.

2. Il Piano della performance rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente.

3. Il Piano della performance viene pubblicato sul sito istituzionale dell'ente, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

### **Art. 40 Sistema di misurazione e valutazione della performance**

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, la Giunta comunale adotta annualmente:

- a) entro 45 giorni dall'avvenuta approvazione del bilancio di previsione, un documento programmatico triennale, denominato: "Piano della performance", da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle

risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e/o titolari di posizione organizzativa ed i relativi indicatori; durante l'esercizio eventuali variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno nel Piano della performance.

b) entro il 30 giugno, un documento, denominato: "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo e con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

2. I predetti documenti devono essere pubblicati sul sito web del Comune.

#### **Art. 41 Obiettivi e indicatori**

1. Gli obiettivi si dividono in:

- strategici che sono direttamente derivati dagli indirizzi di governo del Comune, cioè chiaramente esplicitati nei documenti di programmazione: Linee Programmatiche di Mandato e Relazione Previsionale e Programmatica;
- operativi che sono legati alle attività, alle azioni, agli interventi individuati come funzionali e diretti alla realizzazione di risultati strategici. Gli obiettivi operativi devono portare a risultati misurabili ed essere espressione di variabili influenzabili dai soggetti preposti alla gestione. Le attività devono necessariamente essere poste in termini di obiettivo e contenere una precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere. Per le attività innovative, ancora da definire in tutti gli aspetti, oggetto di sperimentazioni ed aggiustamenti, l'obiettivo è desumibile direttamente come ricerca di ottimizzazione gestionale a cui far seguire il consolidamento dell'attività stessa negli atti successivi.

2. Gli obiettivi:

- sono definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, in condivisione con i responsabili delle unità organizzative;
- danno concretezza al PEG, per la sua capacità di essere guida della struttura operativa durante la gestione;
- hanno valenza annuale o pluriennale e, in nel secondo caso, devono essere misurati correttamente nel loro stato di avanzamento;
- devono essere coerenti con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici;
- necessitano di un idoneo strumento di misurazione individuabile negli indicatori, che consistono in parametri gestionali definiti a preventivo e verificati a consuntivo: possono essere espressi in termini di tempo, di quantità (volume d'attività, costo, ecc.) e di qualità e devono evidenziare il livello di efficienza, di efficacia, di economicità, di produttività, di trasparenza e di integrità.

3. In ogni caso gli obiettivi devono essere:

- adeguati e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi o, comunque, il mantenimento degli standard previsti;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello locale e regionale, nonché da comparazioni con Amministrazioni analoghe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione in riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

## **Art. 42 Gestione orientata ai risultati**

1. La gestione orientata ai risultati persegue le seguenti finalità:
  - nei criteri decisionali: individuare risultati di valore per il cittadino/utente;
  - nei criteri gestionali: anticipare i bisogni e attivare nuovi servizi (innovazione), anziché riprodurre il passato;
  - nel comportamento individuale: "negoziare" gli obiettivi e condividerne i risultati, anziché semplicemente adempiere a norme e procedure tradizionali;
  - nelle competenze necessarie: estendere le proprie competenze da prevalentemente normative a competenze anche di tipo tecnico (costi, livelli di servizio, trasparenza);
  - nella tipologia dei controlli: passare da un sistema di controllo solo sulla spesa e sulla legittimità degli atti, al controllo anche del grado di raggiungimento degli obiettivi.

## **Art. 43 Valutazione del servizio e valorizzazione delle professionalità**

La valutazione della performance individuale è in funzione della performance organizzativa ed è volta, in primo luogo, all'apprendimento organizzativo, allo sviluppo professionale ed al miglioramento del servizio pubblico.

## **Art. 44 Valutazione dei titolari di posizione organizzativa**

1. La valutazione è diretta a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale ed il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, nonché a riconoscere il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità, trasparenza, buon andamento, funzionalità, efficienza ed efficacia.
2. La valutazione individuale dei titolari di posizione organizzativa, è collegata:
  - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni.
3. La valutazione della performance individuale e l'attribuzione dei premi ai Titolari di posizione organizzativa è effettuata dal Sindaco su parere del nucleo di valutazione.

## **Art. 45 Valutazione del personale**

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale, svolte dai titolari di posizione organizzativa, sono effettuate sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance e collegate:
  - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
  - c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
2. La valutazione del personale riguarda l'apporto al lavoro di gruppo, nonché le capacità, le competenze e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.
3. La valutazione è responsabilità dei Titolari di posizione organizzativa della struttura organizzativa in cui il dipendente è collocato ed è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato, nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza.
4. La valutazione della performance individuale viene effettuata in relazione ai seguenti principi:

- autonomia valutativa del soggetto valutatore
- unicità del soggetto valutatore per ogni "graduatoria" definita
- significativa differenziazione dei giudizi.

#### **Art. 46 Valutazione del Segretario Comunale**

La valutazione del segretario concerne l'apporto fornito ai risultati complessivi di gestione dell'Ente, le capacità e le competenze tecniche e decisionali, i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo ed è diretta al riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso. La valutazione del Segretario deve essere effettuata dal Sindaco secondo i criteri contenuti all'interno del presente regolamento e dello specifico decreto adottato dal sindaco di definizione della metodologia di valutazione.

#### **Art. 47 Principi generali per la valorizzazione del merito**

1. Il Comune promuove il merito attraverso l'utilizzo di sistemi premiali selettivi e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di riconoscimenti sia monetari che non monetari sia di carriera.
2. La distribuzione di incentivi al personale del Comune non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi comunque definiti.

#### **Art. 48 Il sistema di incentivazione**

1. Il sistema di incentivazione dell'ente comprende l'insieme degli strumenti monetari e non monetari finalizzati a valorizzare il personale e a far crescere la motivazione interna.

#### **Art. 49 Strumenti di incentivazione monetaria**

1. Per premiare il merito, il Comune può utilizzare i seguenti strumenti di incentivazione monetaria:
  - a) premi annuali individuali e/o collettivi da distribuire sulla base dei risultati della valutazione delle performance annuale;
  - c) premio annuale per l'innovazione e l'efficienza;
  - d) progressioni economiche;
  - e) retribuzione di risultato per i titolari di posizione organizzativa e del segretario comunale.
2. Gli incentivi del presente articolo sono assegnati utilizzando le risorse disponibili a tal fine destinate nell'ambito delle disponibilità di bilancio avuto riguardo alle disposizioni contrattuali vigenti nel tempo e secondo i criteri contenuti nell'allegato A del presente regolamento .

#### **Art. 50 Premi annuali per l'innovazione e l'efficienza**

1. Al fine di premiare annualmente i migliori progetti realizzati dai dipendenti, il Comune può destinare una parte delle risorse disponibili ai premi annuali per l'innovazione e l'efficienza.
2. Il premio per l'innovazione è assegnato al o all'insieme dei dipendenti che ha/hanno concorso a realizzare un'idea, o iniziativa o progetto che consenta di produrre un significativo cambiamento/miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro con un elevato impatto sulla performance organizzativa.
3. Il premio per l'efficienza è assegnato all'insieme dei dipendenti che hanno concorso a realizzare un progetto o iniziativa che abbia comportato un effettivo miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, ovvero abbia garantito risparmi sui costi di funzionamento o di effettuazione dei servizi/attività da erogare/svolgere, in relazione ai seguenti fattori:
  - una quota del fondo deve incentivare l'attività di gruppo, la flessibilità organizzativa e l'interscambiabilità e viene erogata ai soggetti che hanno partecipato al progetto/iniziativa;

- una quota del fondo deve comunque valorizzare l'apporto individuale in rapporto all'impegno ed ai criteri preventivamente determinati e concordati con soggetti partecipanti al progetto/iniziativa.
4. L'assegnazione del premio annuale per l'innovazione compete al Nucleo di Valutazione, sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate dai titolari di posizione organizzativa e di una relazione che illustri i contenuti dell'iniziativa e la dimostrazione dei benefici ottenibili.
5. La scelta dei progetti/iniziativa da finanziare e l'assegnazione del premio annuale per l'efficienza, compete alla conferenza dei titolari di posizione organizzativa, sulla base, a preventivo, di una valutazione comparativa delle candidature presentate e, a consuntivo, del rendiconto dell'attività svolta e dei risultati ottenuti.

#### **Art. 51 Progressioni economiche**

1. Al fine di premiare il merito, attraverso aumenti retributivi irreversibili, possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali.
2. Le progressioni economiche sono attribuite, in base a un piano triennale, approvato dalla conferenza dei titolari di posizione organizzativa, in modo selettivo, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali, ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione della performance dell'Ente nonché delle risorse disponibili.

#### **Art. 52 Retribuzione di risultato**

1. Al fine di premiare l'impegno e il raggiungimento dei risultati prefissati, l'Ente corrisponde, ai titolari di posizione organizzativa e al Segretario Comunale la retribuzione di risultato.

#### **Art. 53 Strumenti di incentivazione organizzativa**

1. Per valorizzare il personale, il Comune può utilizzare anche i seguenti strumenti di incentivazione organizzativa:
  - a) progressioni di carriera;
  - b) attribuzione di incarichi e responsabilità;
  - c) accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

#### **Art. 54 Progressioni di carriera**

1. Nell'ambito della programmazione del personale, al fine di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, il Comune può prevedere la selezione del personale programmato attraverso concorsi pubblici con riserva a favore del personale dipendente.
2. La riserva di cui al punto 1, non può comunque essere superiore al 50% dei posti da coprire e può essere utilizzata dal personale in possesso del titolo di studio per l'accesso alla categoria selezionata.

#### **Art. 55 Attribuzione di incarichi e responsabilità**

1. Per far fronte ad esigenze organizzative e al fine di favorire la crescita professionale, il Comune assegna incarichi e responsabilità.
2. Tra gli incarichi di cui al punto 1 sono inclusi quelli di titolare di posizione organizzativa. Gli stessi vengono conferiti sulla base di quanto stabilito nell'apposito regolamento.

#### **Art. 56 Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale**

1. Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dipendenti, il Comune

promuove e finanzia annualmente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, percorsi formativi tra cui quelli di alta formazione presso istituzioni universitarie o altre istituzioni educative nazionali ed internazionali.

2. Per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, il comune promuove periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

#### **Art. 57 Definizione annuale delle risorse per premiare**

1. L'ammontare complessivo annuo delle risorse premiali sono individuate nel rispetto di quanto previsto dal CCNL e sono destinate alle varie tipologie di incentivo, in relazione alle disposizioni del contratto integrativo decentrato, nell'ambito della autonomia organizzativa dei soggetti dotati di responsabilità apicale dell'ente.

2. Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 27 del decreto 150/2009, una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni può essere destinata, in misura fino a due terzi, a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione integrativa.

#### **Art. 58 Il Nucleo di Valutazione**

1. Ai sensi dell'art. 147 del D.Lgs 267/2000 e dato atto che non sussiste obbligo di applicabilità diretta dell'art. 14 del D.Lgs. 150/1009, nell'intento di uniformarsi ai principi di massima contenuti nel quadro normativo di riforma, è mantenuto il Nucleo di Valutazione, che si intende composto da un unico componente, nominato dal Sindaco, previa idonea procedura comparativa tra soggetti in possesso di capacità intellettuali, manageriali, relazionali, esperienza pregressa manageriale e di progettazione e realizzazione di sistemi di valutazione e controllo, anche della spesa pubblica locale. In particolare sono richieste, anche in modo disgiunto:

a) capacità di valutazione e visione strategica (identificazione e valutazione delle missioni strategiche);

b) competenze sulla valorizzazione delle risorse umane (valutazione dei comportamenti organizzativi);

c) competenze e conoscenze dei meccanismi di controllo e verifica della spesa pubblica locale.

2. Il componente deve in ogni caso possedere diploma di laurea specialistica o di laurea quadriennale conseguita nel precedente ordinamento degli studi.

3. Non possono essere nominati soggetti che rivestono incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organismi sindacali o che abbiano rivestito tali incarichi e cariche nell'anno precedente la nomina o che abbiano in corso rapporti di lavoro dipendente o rapporti continuativi di collaborazione con l'Ente o che comunque siano per la loro attività in conflitto di interessi con l'Ente.

4. Il Sindaco può nominare componente del nucleo di valutazione il Segretario Comunale.

5. L'importo da corrispondere al membro del Nucleo, se dovuto, è stabilito con il decreto di nomina del Sindaco e viene impegnato sul bilancio con apposita determinazione del Responsabile del Servizio personale.

6. E' facoltà disciplinare con apposito regolamento il funzionamento del Nucleo.

#### **Art. 59 Durata in carica e revoca**

1. Il nucleo di valutazione ha una durata pari a quella del Sindaco che lo ha nominato.

2. La revoca del componente del nucleo di valutazione avviene con provvedimento motivato del

Sindaco, previo contraddittorio, nel caso di sopraggiunta incompatibilità o per comportamenti ritenuti lesivi per l'immagine dell'Ente o in contrasto con il ruolo assegnato.

#### **Art. 60 Funzioni e compiti del Nucleo di Valutazione**

La funzione principale del Nucleo di Valutazione è quella di sovrintendere l'applicazione del sistema di valutazione adottato, segnalando sia agli organi di governo sia alla Corte dei Conti, all'Ispettorato Funzione Pubblica ed alla Civit eventuali distorsioni. Più dettagliatamente il Nucleo svolge le seguenti funzioni:

1. Propone il sistema di valutazione dei Responsabili dei Servizi, incaricato ai sensi dell'art. 8 e seguenti del CCNL 31/3/1999, sottoponendo alla Giunta le metodologie permanenti di valutazione, la graduazione ed il loro aggiornamento;
2. Propone i sistemi di valutazione del personale e le eventuali modifiche periodiche;
3. Verifica in coordinamento con l'organo esecutivo attraverso un monitoraggio infrannuale il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati ed assegnati ai Responsabili dei Servizi, ai fini della valutazione della performance ed in particolare della retribuzione di risultato;
4. Valida il report finale annuale sul raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Responsabili del Servizio, a corredo della relazione allegata al rendiconto della gestione
5. Verifica l'adozione e l'attuazione del sistema permanente di valutazione dei Responsabili di Servizio e del personale dipendente;
6. Verifica l'adozione e l'attuazione dei sistemi di controllo interno di cui all'art. 147 del D.Lgs 267/2000;
7. Verifica l'adozione e l'attuazione del sistema del Controllo di Gestione, il cui obiettivo è quello di misurare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa;
8. Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione di attribuzione dei premi al personale nel rispetto dei principi di valorizzazione del merito e delle professionalità;
9. Verifica i risultati e le pratiche di promozione delle pari opportunità.

Il Nucleo di valutazione per l'espletamento della sua attività ha accesso a tutti i documenti amministrativi dell'Ente e può richiedere, oralmente o per iscritto, informazioni alle P.O., al Sindaco, alla Giunta e al Segretario Comunale.